

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS – CAMPUS LAGES
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
TRIBUTÁRIA

ELIANE SANTOS DA SILVA MELO
BRUNA LIPOSKI

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA:
CASO APLICADO À ACADEMIA LAFI

LAGES
2018

**ELIANE SANTOS DA SILVA MELO
BRUNA LIPOSKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA:
CASO APLICADO À ACADEMIA LAFI**

Projeto Integrador de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia SENAC Lages, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista Controladoria e Gestão Tributária.
Orientador: Rubens Bazzei.

LAGES
2018

**ELIANE SANTOS DA SILVA MELO
BRUNA LIPOSKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA:
CASO APLICADO À ACADEMIA LAFI**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia
SENAC Lages como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Controladoria e Gestão
Tributaria.

Marcio Sartori – SENAC

Rubens Bazzi - SENAC

Eli Lopes da Silva - SENAC

Lages, 10 de Janeiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

É hora de agradecer a todos os que acreditaram e contribuíram para que esse trabalho fosse concluído com sucesso e pudéssemos chegar ao objetivo acadêmico.

Deus, autor de tudo, dono da inteligência e sabedoria, à Ele agradecemos pela oportunidade de aprender através de experiências vivenciadas em sala de aula e na aplicação de casos práticos, que nos levaram à escrever este trabalho.

Agradecer aos nossos familiares pela paciência e compreensão em todos os momentos em que tivemos que renunciar nosso tempo e atenção em função do projeto.

À Lafi Cosméticos, empresa que abriu as portas e as informações necessárias para que pudéssemos estudar a prática das análises financeiras.

Ao querido consultor de custos da empresa Lafi Cosméticos, Edson Parisotto, que abraçou o nosso projeto, nos orientando e “abrindo nossos olhos” as necessidades da empresa para este estudo de caso.

Ao professor Rubens Bazzei pela paciência e empenho na orientação deste projeto.

“Pensando no próximo século, os líderes serão aqueles que capacitaram os outros”

(Bill Gates, 2017)

RESUMO

Este trabalho tem como propósito examinar os cursos oferecidos pela Academia Lafi, identificar as necessidades evidenciadas através de diversas análises e informar com exatidão os resultados financeiros que até então se apresentavam no resultado total da empresa. Com o crescimento do ramo de cosméticos no mundo é fundamental que a empresa esteja sempre em constante inovação e buscando diferencial para sobrevivência no mercado. Pensando nesse crescimento contínuo, pretendemos colocar a teoria em prática apresentando informações de forma a tornar a decisão dos gestores mais seguras e práticas. Primeiramente levantamos dados de controles utilizados pela empresa e com as informações fornecidas apresentamos como trabalhar os indicadores financeiros. Para isso foi necessário conhecer os processos e sugerir mudanças para atingir melhores resultados. Os resultados apurados nos levaram às diversas propostas de sugestões, provocando melhorias no gerenciamento da academia Lafi.

Palavra-chave: Academia Lafi. Indicadores Financeiros. Melhores Resultados.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine the courses offered by Lafi Academy, to identify the needs through various analyzes and to report the financial results that previously were presented in the balance sheet of the company. Knowing the growth of the cosmetics industry in the world it is fundamental that the company is always in constant innovation and looking for a different way to survival in the market. Thinking about this continuous growth, we intend to put theory into practice by presenting information to make managers' decisions safer and more practical. Firstly, we collect data controls used by the company and with the information provided, we present the way to use the financial indicators. For it was necessary to know the processes and suggest changes to achieve better results. The results obtained gave us several proposals for changes which has caused improvements in the management of Lafi Academy.

Keyword: Lafi Academy. Financial Indicators. Better Results .

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Atividades da Análise Financeira	12
Figura 2 - Diferença entre custos e despesas	14
Figura 3 – Significado de Swot.....	20
Figura 4 – Empresa Interno Atual x Mercado Externo Futuro	21
Figura 5 – Forma de Auxiliar nas tomadas de decisões.....	21
Figura 6 – Dinâmica de Cursos	29
Figura 7 – Análise Swot	30
Figura 8 – Forças	30
Figura 9 – Fraquezas	31
Figura 10 – Ameaças	31
Figura 11 – Oportunidades.....	32
Quadro 1 – Custos e Despesas	14
Quadro 2 – Custos e Despesas Fixas e Variáveis	15
Quadro 3 – Margem de Contribuição	16
Quadro 4 – Índice de Margem de Contribuição.....	16
Quadro 5 – Fórmula da Lucratividade	19
Quadro 6 – Cálculo de Lucratividade	19
Quadro 7 – Fórmula Ponto de Equilíbrio	22
Quadro 8 – Cálculo Ponto de Equilíbrio	22
Quadro 9 – Demonstrativo financeiro de Cursos.....	33
Quadro 10 – Custos com Pessoal.....	34
Quadro 11 – Despesas de Estrutura	34
Quadro 12 – Resumo Custos x Despesas Fixas.....	35
Quadro 13 – Custos e Despesas Fixas Totais da Empresa.....	35
Quadro 14 – Índice dos Gastos Fixos dos Cursos	35
Quadro 15 – Média Despesas de Viagem.....	36
Quadro 16 – Despesa com Mala Técnica	36
Quadro 17 – Impostos sobre Serviços dos Cursos	37
Quadro 18 – Novo Modelo DRE.....	37
Quadro 19 – Resumo DRE utilizado – janeiro à julho/2017	38
Quadro 20 – Resumo DRE Sugerido – janeiro à julho/2017	39
Quadro 21 – Crescimento em Vendas – Período janeiro à julho de 2016 e 2017.....	40
Quadro 22 – Planilha de Controle de Participantes.....	41
Quadro 23 – Planilha de Vendas dos Cursos Academia – janeiro à maio/2017	42
Quadro 24 – Planilha de Vendas dos Cursos Academia – junho à outubro/2017	42
Quadro 25 – Controle de Vendas por Cliente – janeiro à maio/2017	44
Quadro 26 – Controle de Vendas por Cliente – junho à outubro/2017.....	45
Quadro 27 – Acompanhamento e Pós – Vendas I	46
Quadro 28 – Acompanhamento Cliente e Pós-Vendas II.....	47
Quadro 29 – DRE Mensal – março a julho/2017	48
Quadro 30 – Comparativo Gastos Fixos Totais.....	49
Quadro 31 – Ponto de Equilíbrio	50
Quadro 32 – Ponto de Equilíbrio – Comparativo Gastos Fixos Totais	51
Quadro 33 – Análise de Lucratividade	51
Quadro 34 - Modelo de Demonstrativo Financeiro - Cursos	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 Objetivo Geral	10
1.2.1 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	10
1.4 Fundamentação Teórica	11
1.4.1 <i>Análise Financeira</i>	11
1.4.2 <i>Custos e Despesas</i>	13
1.4.3 <i>Classificações de Custos e Despesas</i>	15
1.4.4 <i>Margem de Contribuição</i>	15
1.4.5 <i>Necessidade de Caixa</i>	17
1.4.6 <i>Lucratividade x Rentabilidade</i>	18
1.4.7 <i>Análise SWOT</i>	20
1.4.8 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	22
1.4.9 <i>Vendas e Importância de Pós-Vendas</i>	23
1.5 METODOLOGIA	24
1.6 OBJETO DE ESTUDO	24
2 DIAGNÓSTICO	28
2.1 ANÁLISE FINANCEIRA ACADEMIA LAFI	32
2.1.1 <i>Análise Inicial</i>	32
2.1.2 <i>Custos e Despesas Fixas</i>	34
2.1.3 <i>Despesas Variáveis</i>	35
2.1.4 <i>Sugestões de Melhorias, Levantamento de Despesas e Custos</i>	37
2.1.5 <i>Formulação Das Estratégias, Análise de Resultados</i>	38
2.1.6 <i>Sugestões de Melhorias – Análise de Vendas</i>	43
2.1.7 <i>Margem De Contribuição, Ponto De Equilíbrio E Lucratividade – Academia Lafi</i>	47
2.1.8 <i>Sugestões De Melhoria – Análise Resultados e Indicadores Financeiros</i>	52
3 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países que mais cresce com o ramo de cosméticos do mundo. O brasileiro por si só é um povo vaidoso, que tem na cultura deixada pelos índios o cuidado com a pele, cabelos e higiene.

Conforme pesquisa divulgada pela ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o Brasil está em 4º lugar no ranking dos principais consumidores de cosméticos mundiais, isto faz com que este mercado seja atrativo para os investidores.

O crescente aumento da participação feminina no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida do brasileiro são fatores importantes para entender esse mercado que mesmo com produtos considerados supérfluos sobrevive, cresce e se reinventa em meio às crises políticas e econômicas.

Mesmo com o crescimento do mercado, cosméticos é um ramo que precisa de inovação e buscar um diferencial todo dia, pois hoje com a facilidade tecnológica e a diversidade de produtos que o mercado oferece permanecer ter retorno no negócio de cosméticos não é tarefa fácil para as empresas; principalmente com a alta carga tributária sobre estes produtos no país.

Considerando tamanho do mercado para os produtos de cosméticos e a receptividade de mercado, a pesquisa aqui exposta visa conhecer o negócio e aprofundar o estudo dos custos, fazer análises de vendas, analisar perfil de clientes e fazer comparativos.

1.2 Objetivo Geral

Levantar e analisar financeiramente o segmento de cursos oferecidos aos clientes da Academia Lafi.

1.2.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos.

1. Levantar as informações financeiras, custos e despesas dos cursos ministrados.
2. Coletar informações das vendas pós-cursos.
3. Analisar o crescimento das vendas posterior aos cursos;
4. Elaborar controles internos para o acompanhamento frequente das vendas pós cursos.
5. Propor melhorias nos controles de custos e precificação dos cursos.
6. Propor melhorias nos controles pós-vendas.

1.3 Justificativa

Com o crescimento da demanda de cosméticos, também cresce o número de produtos e marcas no mercado brasileiro, assim temos a concorrência, e quem se destaca é a empresa que se diferencia entre todos, seja no produto ou no atendimento.

O consumidor de produtos cosméticos é exigente, seja aquele que compra em uma loja, pelo site ou que vai ao salão de beleza; ele quer um resultado rápido e que o satisfaça, pois se a empresa e/ou produto não conseguir ele tem muitas outras opções.

Um dos diferenciais de manter a empresa e de aumentar a competitividade é ter os controles internos o mais perto da realidade possível.

A análise desses controles é uma das formas de gerenciamento, deste modo, a proposta da pesquisa é conhecer os processos de controles financeiros dos cursos e verificar o crescimento de vendas posterior a aplicação das capacitações.

Entender as rápidas mudanças e conhecer o cliente é fundamental. Levar ao cliente as tendências, produtos de qualidade e que venham satisfazer as necessidades são pontos fortes da empresa estudada para se manter no mercado.

1.4 Fundamentação Teórica

A análise financeira de uma empresa é muito importante para aquela que quer crescer, ela leva aos gestores dados que irão auxiliar uma avaliação se o investimento traz o retorno esperado.

Para isso, as informações precisam ser assertivas, pois se distorcidos podem levar a empresa ao caminho da falência, por isso buscou-se fundamentos na teoria da administração financeira e na contabilidade de custos.

1.4.1 Análise Financeira

Análise Financeira consiste em distinguir, separar e conhecer a estabilidade e capacidade de um negócio, para conhecer seus elementos e princípios. É uma ferramenta necessária para gerenciar a empresa, seja ela pequena média ou grande porte. Capaz de esclarecer as diretrizes de receitas, despesas, custos, investimentos, pagamentos e recebimentos.

Para que possamos utilizar esse método com êxito, é fundamental ter informações relevantes para que o gestor tome decisões coerentes à situação presente de sua empresa. Essa análise influencia no desenvolvimento do negócio e corrige possíveis erros ocasionados de uma decisão errônea.

A aptidão para a análise financeira é importante para uma grande variedade de pessoas, inclusive para investidores, credores e reguladores. Mas em nenhum lugar ela é mais importante do que no âmbito da empresa. Independentemente do ramo ou do porte da organização, os administradores que dispõem dessas habilidades são capazes de diagnosticar os males de suas empresas, prescrever corretivos úteis e antecipar as consequências financeiras de seus atos. [...] (HIGGINS, 2014, p. 16).

De forma geral, esta análise é indispensável para um gestor que pretende obter o máximo possível de lucro.

Segundo Silva (2010), a análise financeira consiste em examinar detalhadamente os dados da empresa. A análise anda lado a lado com os relatórios gerenciais que são importantes ferramentas para a administração, como as demonstrações contábeis; programas de investimentos; análise de vendas e fluxo de caixa. Essas informações são importantes para tomada de decisões, ou seja, é necessário trabalhar com informações precisas para obtermos um bom relatório e executar uma boa análise.

A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil [...]. (PADOVEZE, 2009, p. 50).

Segundo SILVA (2010), a análise financeira passa pelos passos apresetados na figura 1.

Figura 1 - Atividades da Análise Financeira



FONTE: (SILVA, 2010, p. 5)

A coleta é o início do processo de análise financeira, onde é coletado as informações contábeis e outras que forem julgadas necessárias, como por exemplo, atividade operacional, produtos, processos internos, grupo empresarial, entre outros. Neste processo é importante uma conversa com a direção da empresa para entender os números e informações coletadas. Neste momento entender o cenário empresarial é tão importante quanto entender ou conhecer os números da empresa.

A conferência é uma Pré-análise das informações, é importante analisar a veracidade, confiabilidade e ter uma linguagem de fácil entendimento, visto que nem sempre o gestor ou o dono da empresa entende a linguagem contábil.

A preparação consiste na reclassificação das demonstrações, uma mesma demonstração pode trazer diversos indicadores diferentes e específicos, para isso ela deve se adequar à necessidade e ao r i no momento.

O processamento de informações contábeis e financeiras é feita por meio de relatórios padronizados pela legislação brasileira, e cada empresa deve ter um software que adeque às necessidades contábeis e gerenciais da empresa. O processamento destas informações resultam em indicadores que trazem dados mais precisos na tomada de decisão.

A fase da análise é o momento em que os dados coletados e processados trazem resultados, e aqui é onde o analista faz sugestões e críticas para melhorar o desempenho empresarial, ele exigirá capacidade e responsabilidade técnica. Mas analisar e interpretar o resultado não basta, o principal é iniciar um plano de ação para corrigir processos e repensar o negócio.

Concluir uma análise é fundamental, e esta deve ser clara, objetiva e consistente, deve dar fundamentação para a tomada de decisão. O analista deve conhecer previamente o objetivo da empresa com a análise, para que ele possa direcionar seu trabalho de forma concreta as necessidades empresariais.

Para Silva (2010), a razão principal para análise é a caráter econômico-financeiro. Um banco não faz empréstimo sem analisar a situação da empresa, verificando sua capacidade de pagamento. Um investidor não irá arriscar em adquirir ações, sem verificar se realmente terá retorno sobre seu investimento. Além de que cada empresa deve analisar sua situação financeira para analisar o resultado que alcançou naquele determinado período.

1.4.2 Custos e Despesas

De modo geral, uma empresa efetua gastos para realizar suas atividades. Os gastos podem ser associados a saídas de dinheiro. Apesar de bastante confundidas, os custos e as despesas têm significados diferentes (IBRACON, 2000):

Custo: são os gastos utilizados diretamente na realização do produto e/ou serviço.

São os gastos, não investimentos, necessários para fabricar os produtos da empresa. São os gastos efetuados pela empresa que farão nascer os seus produtos. Portanto, podemos dizer que os custos são os gastos relacionados aos produtos, posteriormente ativados quando os produtos objeto desses gastos forem gerados. De modo geral são os gastos ligados à área industrial da empresa. (PADOVEZE, 2010, p.320)

Despesa: está relacionada aos gastos consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, ou seja, não tem ligação direta com a atividade fim.

Despesas estão associadas a gastos administrativos e/ou com vendas e incidência de juros (despesas financeiras). Possuem natureza não fabril, integrando a Demonstração de Resultado do período em que incorrem. Diz-se que as despesas estão associadas ao momento de seu consumo ou ocorrência. São, portanto, temporais. (BRUNI, 2010, p. 25)

A correta classificação de custos e despesas é importante para uma correta aplicação dos dados de indicadores financeiros e contábeis, por isso ela também está ligada a identificação de setores e/ou centro de custos dentro da empresa. Esta classificação é feita dentro do plano de contas contábil e serve para identificar custos e despesas dos setores, traz também ao gestor e/ou analista uma ferramenta eficaz quando se quer identificar setores com maiores gastos e quais gastos ou setores podem ou precisam ser reduzidos ou onde precisa de mais investimento.

Com base nos enunciados a cima, o quadro a seguir, mostra o comparativo entre custos e despesas.

Quadro 1 – Custos e Despesas

CUSTOS	DESPESAS
Matéria-prima	Comissão de Vendedores
Mão-de-Obra (direta e indireta)	Propaganda e Publicidade

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017).

Figura 2 - Diferença entre custos e despesas

CUSTOS: representam, na verdade, uma transição de um investimento que tem como destino final o valor dos estoques. A conversão de matéria em produto em elaboração e a conversão dos produtos em elaboração em produtos acabados representam custos. Dessa forma, o salário e os encargos de um funcionário da área industrial podem ser considerados como custos, já que seu esforço produtivo pode ser armazenado no estoque da empresa. Os gastos correspondem aos investimentos feitos nos estoques.

DESPESA: representam consumos temporais, que não são congelados nem armazenados nos estoques. O salário, os encargos e as comissões de vendedores são classificados como despesas em função do fato de não representarem esforços produtivos na fabricação de um produto ou de um serviço. Logo, não podem ser armazenados no valor dos estoques, sendo consumidos no tempo.

FONTE: BRUNI (2012)

1.4.3 Classificações de Custos e Despesas.

Conforme sua finalidade, os custos e despesas podem ser classificados de diversas maneiras.

As classificações de custos e despesas quanto ao volume de produção encontradas na literatura contábil são as seguintes:

- Custos e Despesas Fixas: Os valores serão os mesmos independentemente do volume de produção, existem mesmo que não haja produção.
- Custos e Despesas Variáveis: Os valores se alteram em função da quantidade produzida, quando maior a produção, maior será a despesa.

É importante sabermos diferenciar os custos e despesas fixas e variáveis, por ser mais fácil e rápido para ajustar o planejamento orçamentário e planejamento financeiro e fazer uma correta análise dos indicadores financeiros.

O quadro 2 mostra o comparativo entre despesas fixas e variáveis.

Quadro 2 – Custos e Despesas Fixas e Variáveis

FIXAS	VARIÁVEIS
Aluguel do imóvel	Comissão de Vendedores
Seguro	Gastos com fretes
Limpeza e Conservação	Matérias-Primas
Salários da Administração	Insumos produtivos

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Nem sempre é simples fazer a classificação entre custos e despesas, e se estas são fixas ou variáveis, isto depende muito do tipo de atividade que a empresa exerce. Para uma classificação correta é necessário conhecer muito bem do negócio e os processos internos, pois a partir da correta classificação consegue-se fazer uma análise precisa e confiável.

1.4.4 Margem de Contribuição

Para Martins (2010), margem de contribuição é o que sobrou da receita de venda depois de deduzido os custos e despesas variáveis do período. O valor da

margem é a sobra para pagar os custos e as despesas fixas, assim quanto maior melhor a margem.

Margem de contribuição: representa o lucro variável. é a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. [...] (PADOVEZE, 2010, p.377)

A margem de contribuição é uma ferramenta gerencial que permite analisar se as sobras da receita estão cobrindo os gastos fixos do negócio.

Os Conceitos encontrados na literatura são:

- Margem: diferença entre o valor de venda e os valores dos custos e das despesas específicas.
- Contribuição: refere-se à parcela do valor arrecadado nas vendas que contribui para o pagamento das despesas fixas e também para o lucro. Ou seja, a margem de contribuição, é o valor das vendas menos o valor dos custos e despesas variáveis.

Quadro 3 – Margem de Contribuição

DRE		2016
(+)	Receita Operacional Bruta	R\$ 100.000,00
(-)	Custo dos Produtos	R\$ 25.000,00
(=)	Receita Operacional Líquida	R\$ 75.000,00
(-)	Despesas Variáveis	R\$ 26.000,00
(=)	Margem de Contribuição	R\$ 49.000,00

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Através da margem de contribuição é possível definir o índice de margem de contribuição que é a relação entre a margem de contribuição e a receita operacional bruta.

Quadro 4 – Índice de Margem de Contribuição

$IMC = \text{Margem de Contribuição} / \text{Receita Operacional Bruta} * 100$
$IMC = 49.000,00 / 100.000,00 * 100 = 49 \%$

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Com base no quadro 4, notamos que 51% das vendas são destinadas para pagar todos os custos diretamente ligados a produção e 49% serão utilizadas para pagar todos os gastos fixos da empresa.

Ou seja, é importante conhecer a margem de contribuição da empresa para tomadas de decisões, como por exemplo, fixar o preço de venda. É necessário que o preço de venda cubra também os custos fixos, pois nem sempre a empresa está tendo lucros com o aumento na quantidade de vendas.

Como podemos verificar, o estudo da margem de contribuição é elemento fundamental para decisões de curto prazo. Além disso, o estudo da margem de contribuição rotineiramente possibilita inúmeras análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos. (PADOVEZE, 2010, p.388)

1.4.5 Necessidade de Caixa

Entender a dinâmica que afeta o caixa da empresa, seus riscos e benefícios é fundamental para o desenvolvimento da empresa.

Talvez um dos tópicos de finanças mais importante, pouco entendido e frequentemente relegado, é o da gestão de caixa. Os empresários e gestores deveriam estar olhando para o assunto desde o primeiro dia. Na verdade não o fazem porque eles têm outras questões “mais importantes” para se preocuparem. Enquanto mais dinheiro estiver entrando na empresa do que saindo, eles não se preocupam com a questão de gestão de caixa. Isso os deixa vulneráveis a todos os tipos de perigo de fluxo de caixa. [...] (CHING, 2010, p. 18).

Segundo Ching (2010), é importante preparar previsões do fluxo de caixa para evitar surpresas desagradáveis.

É possível, a partir da elaboração do fluxo de caixa, verificar e planejar eventuais excedentes e escassez de caixa, o que provocará medidas que venham sanar tais situações.

É importante ressaltar que o caixa é o instrumento fundamental, para tomada de decisões financeiras, e representa a “disponibilidade imediata”, ou seja, é diferente do “resultado econômico financeiro” (SILVA, 2013, p. 29).

Ching (2010) fala dos princípios da gestão de caixa que são:

- Nunca ficar sem dinheiro;

Isso sempre dará uma imagem negativa da empresa, tanto aos colaboradores, quanto aos fornecedores e clientes. Tome todas as ações necessárias para que isso jamais aconteça na sua empresa. É vital reconhecer que o caixa é que mantém a empresa operando e viva. Lembre-

se de que sem caixa não há negócio. Mantenha o caixa em nível adequado ao seu negocio para evitar surpresas. (CHING, 2010, p. 18).

- Saiba sempre o saldo em caixa;

Na gestão do seu caixa, é crítico que você tenha conhecimento exato do seu saldo em caixa antes de tomar qualquer decisão de negócio. Mantenha atualizadas no seu sistema financeiro em tempo real todas as transações efetuadas e ocorridas. Se a empresa for de pequeno porte, você talvez terá tempo de fazer essa atividade pessoalmente. Em algum dado momento, você devera contratar alguém para exercê-la por você (CHING, 2010, p. 20 e 21).

- Gerencie o fluxo de caixa a partir do seu saldo;

Nunca trabalhe com saldo de banco, pois esse será sempre diferente do seu saldo financeiro. Você reconcilia seu saldo bancário, mas não gerencia com base nele. Não caia no erro de confundir os dois saldos. Quando a empresa emite cheques para pagamento, você deve imediatamente deduzir seus valores do seu saldo financeiro, muito empra eles possam demorar alguns dias para sua apresentação e compensação. (CHING, 2010, p. 21).

- Saiba o saldo de caixa daqui a seis meses;

Problemas de fluxo de caixa não aparecem simplesmente do nada. E quando isso ocorre, é porque os gestores não enxerga, um problema de caixa a tempo de poder solucionar. Trabalhe sempre com projeção do seu fluxo de caixa para ter controle do seu caixa e do seu negocio. Isso evitará possíveis problemas que poderão ocorrer ou aproveitar possíveis oportunidades de negocio. (CHING, 2010, p. 21).

- Mantenha controle do fluxo de caixa do seu negocio;

Essa é a chave para o sucesso do seu negocio. Assim, você fica com mais tempo para cuidar dos seus colaboradores, dos seus produtos e serviços, dos seus clientes e do mercado em que você opera. Você passa a ter informações do seu fluxo de caixa para assegurar que suas decisões de negocio estejam focadas em tornar seu negocio cada vez melhor (CHNG, 2010, p. 21).

- Administre seu capital de giro adequadamente;

A gestão de caixa está intimamente ligada à gestão de capital de giro. (CHUNG, 2010, p. 21).

1.4.6 Lucratividade x Rentabilidade

A lucratividade tem relação entre o lucro líquido e a receita total.

O índice de lucratividade é um percentual que avalia a situação econômica da empresa.

O quadro a seguir apresenta a fórmula da lucratividade:

Quadro 5 – Fórmula da Lucratividade

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \text{LUCRO LÍQUIDO} \div \text{RECEITA TOTAL} \times 100$$

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Lembramos que, o lucro líquido é o valor que sobra após a empresa subtrair todos os custos da empresa.

Quadro 6 – Cálculo de Lucratividade

$$\text{LUCRATIVIDADE} = 5.000,00 \div 50.000,00 \times 100 = 10\%$$

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Conforme o quadro a cima, a empresa teve um lucro de R\$ 5.000,00 ao mês e suas vendas naquele mês foi de R\$ 50.000,00, ela obteve de lucratividade 10%.

Já a rentabilidade é o retorno de um investimento, ela ajuda a mostrar se a aposta no negócio realmente valeu a pena.

Podemos conceituar rentabilidade como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido (SENAC, 2000, p. 13).

Rentabilidade é, portanto, a diferença entre o valor que foi aplicado e o valor resultante dessa aplicação.

De modo geral, uma empresa tem uma boa rentabilidade quando é capaz de obter lucro com regularidade e durante um bom tempo. (SENAC, 2000, p. 14).

Para Silva (2013), uma das preocupações relevantes a ser considerada pelos administradores financeiro, é a rentabilidade das operações e os efeitos dos custos financeiros sobre o retorno do capital investido.

Quanto à rentabilidade, pode ser definida como o nível de sucesso econômico alcançado por uma companhia em relação ao capital nela investido. A saúde financeira da empresa é derivada da obtenção de sua rentabilidade. Uma companhia rentável, isto é, bem administrada, não terá problemas de solvência, ela será capaz de honrar seus pagamentos. A rentabilidade resulta das operações da companhia em um certo período e inclui todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento. (SILVA, 2013, p. 11).

A rentabilidade mede o potencial que a empresa tem em se pagar e tem como base o investimento feito na sua aquisição e estruturação, para isso o ativo Imobilizado é analisado.

1.4.7 Análise SWOT

A análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico das empresas, ela representa a realização de uma pesquisa completa sobre o mercado e o espaço que o cerca.

Dessa forma, o gestor tem uma base para desenvolver suas estratégias de administração e marketing com mais segurança.

Na análise SWOT, todos os pontos são colocados em confronto, e o planejador pode ter uma idéia mais ampla do conceito a ser definido no plano e as implicações do seu lançamento. Serve ainda para identificar ações subsequentes e relevantes do plano de marketing. [...] (POLIZEI, 2011, p.34)

O termo SWOT vem do inglês, cujo significado é: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente.

Figura 3 – Significado de Swot

Strengths - Pontos Fortes
Weaknesses - Pontos Fracos
Opportunities - Oportunidades
Threats - Ameaças / Riscos

FONTE: Polizei (2011)

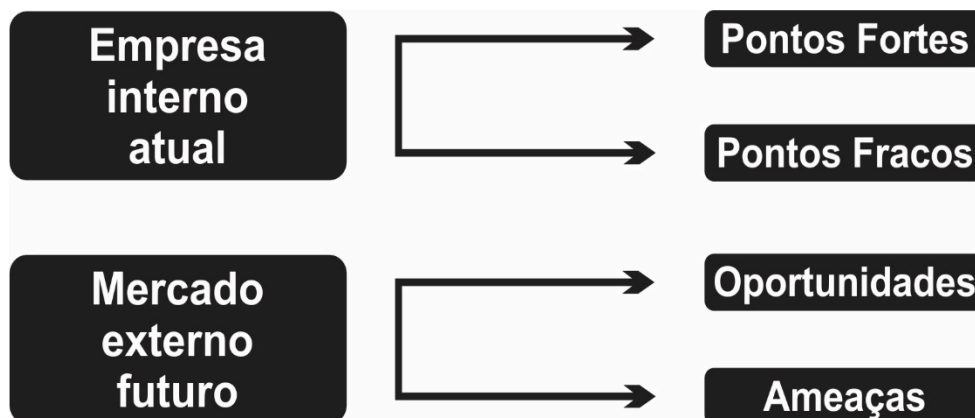
Pontos Fortes: as empresas devem continuamente avaliar suas próprias forças e fraquezas. [...] Os pontos fortes correspondem às vantagens competitivas que a empresa tem em relação aos concorrentes [...] **Pontos Fracos:** a identificação dos pontos fracos exige uma pesquisa detalhada comparativa com a concorrência e um diagnóstico corajoso da empresa, realizado com o objetivo identificar pontos a serem melhorados, sem entretanto estimular a rivalidade ou ressentimentos internos entre departamentos [...] **Oportunidades:** correspondem a possibilidades de mercado em que a empresa pode auferir resultados lucrativos. [...] **Ameaças:** Refletem tendências ambientais que poderão comprometer o desempenho futuro de uma empresa [...] (PARENTE, 2011, p.70 e 71).

Segundo Polizei (2011), é comum a confusão entre pontos fortes e oportunidades e entre pontos fracos e ameaças.

Conforme figura 4, Polizei (2011) mostra que os pontos fortes e pontos fracos correspondem às características da empresa (dados internos e informações

presentes), já as oportunidades e ameaças correspondem aos fatores de mercado (dados externos e informações futuras).

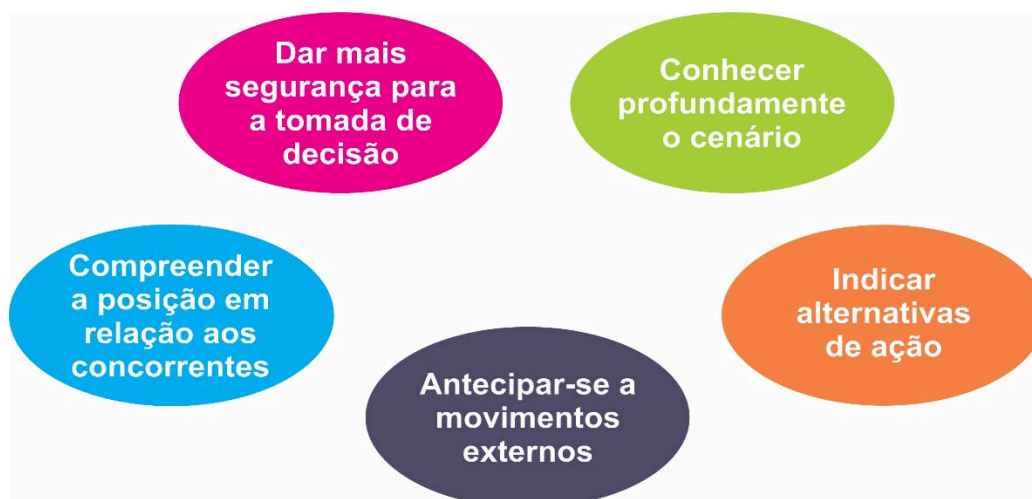
Figura 4 – Empresa Interno Atual x Mercado Externo Futuro



FONTE: Polizei (2011)

Na figura 5, podemos identificar cinco formas em que esta análise pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões:

Figura 5 – Forma de Auxiliar nas tomadas de decisões



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Não existe uma análise SWOT padrão, ela deve ser construída em conjunto com os gerentes de cada setor da empresa, pois esses estão mais envolvidos nas

atividades cotidianas e irão ajudar a alcançar o objetivo estabelecido em curto prazo, esta análise é uma base para o planejamento estratégico da empresa.

1.4.8 Ponto de Equilíbrio

Genericamente, encontramos nas literaturas o conceito básico de ponto de equilíbrio, onde as vendas igualam os custos e despesas, ou seja, não gerem lucros nem prejuízos.

Como toda a análise de margem de contribuição, o conceito de ponto de equilíbrio também é um conceito que auxilia a gestão de curto prazo da empresa. É importante ressaltar esse enfoque. Isso é claro porque o ponto de equilíbrio mostra o ponto mínimo em que a empresa pode operar, onde o lucro é zero. Nesse ponto mínimo de capacidade de operação, a empresa consegue cobrir os custos variáveis das unidades vendidas ou produzidas, e também cobrir todos os custos de capacidade, os custos fixos. Nessa linha de pensamento, fica evidente que é uma técnica para utilização em gestão de curto prazo, porque, não se pode pensar num planejamento de longo prazo para uma empresa que não de resultado positivo e não remunere os detentores de suas fontes de recursos. (PADOVEZE, 2010, p.389 e 390)

Quadro 7 – Fórmula Ponto de Equilíbrio

$\text{PONTO DE EQUILIBRIO} = \text{DESPEASAS FIXAS} \div \text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} \times 100$

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

No quadro 7 evidenciamos a fórmula do ponto de equilíbrio.

Gerencialmente, o ponto de equilíbrio é trabalhado para projeções de vendas. Ou seja, o índice mostra o quanto é necessário vender para que as despesas e custos estejam iguais às receitas. A partir deste momento a empresa saberá que está trabalhando com lucro.

O quadro a seguir, mostra o cálculo um exemplo do ponto de equilíbrio.

Quadro 8 – Cálculo Ponto de Equilíbrio

$\text{PONTO DE EQUILIBRIO} = 17900 \div 20500 \times 100 = 87,31\%$
--

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

1.4.9 Vendas e Importância de Pós-Vendas

Vender significa a transferência da posse de um bem ou prestação de um serviço, mediante pagamento.

É através das vendas que as empresas vão obter lucros. Desta forma, é fundamental um bom treinamento e proporcionar condições de trabalhos para os vendedores.

Não é surpresa ouvir falar que quem paga o salário e as contas de uma empresa é o cliente, por isso ele deve ser visto como o maior bem de uma empresa, para isto alguns cuidados são valiosos para manter os clientes.

Manter o contato frequente e um contato personalizado para cada cliente, é um diferencial competitivo no mercado. Quem não gosta de chegar em algum e ser bem recebido? De ter suas necessidades e expectativas atendidas? Com certeza se o vendedor atender bem seu cliente e suprir suas necessidades, este terá motivos para voltar. Na relação cliente x empresa o bom relacionamento é imprescindível, este sem dúvida é um dos pontos principais na obtenção e fidelização de clientes, sem falar é claro de outros fatores como bons produtos e uma boa estrutura organizacional.

As empresas devem investir num setor que cuide do relacionamento com os clientes, deve ter profissionais bem treinados e capacitados, dispor de ferramentas e tecnologias que facilitem o processo de vendas, informações e atendimento aos problemas dos clientes.

Manter o foco nos resultados é tão importante quanto o foco nos clientes, para isso criar um perfil para cada cliente e motivá-los a comprar os produtos que a empresa oferece é o caminho para resultados positivos.

Proporcionar um bom atendimento e garantir os procedimentos contratados não deve ser visto como um diferencial da empresa e sim como um procedimento essencial nas atividades cotidianas e este deve estar incluso no preço de venda do produto e/ou serviço.

O foco dos serviços de pós-venda ao consumidor é buscar a fidelização do consumidor final à marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto-de-venda. Assim toda empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis não pode, em hipótese alguma, deixar de ter um eficiente serviço de pós venda. (GOBE et al, 2007, p. 221)

O pós-venda é tão importante quanto o processo comercial da venda, pois é a proximidade com o cliente que leva a empresa a ter um relacionamento duradouro.

1.5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo Diagnóstico e foi desenvolvida com os dados fornecidos pela própria empresa como: planilhas de Excel, balancetes, DRE (Demonstração de Resultado) e Análises de Resultados. Os dados coletados e analisados trarão os resultados financeiros através de indicadores e sugestões de melhorias

A coleta de dados para a pesquisa foi feita em:

- reuniões com o Setor de Cursos para conhecer o processo interno;
- análises de informações coletadas do setor de suporte comercial, cursos e pelos representantes comerciais;
- acesso ao site da empresa, vídeos e apresentações institucionais e controles internos de setores e direção.

1.6 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste projeto é o negócio de Cursos da Academia Lafi, que é um de três ramos de negócios do grupo Lafi Cosméticos.

O grupo atua no ramo de cosméticos em três negócios distintos: Lojas Varejistas, Atacado e os Cursos da Academia.

O grupo Lafi Cosméticos é formado por empresas de varejo; Empresas de Distribuição/ Atacadista; Empresas – Academia Lafi e a Alpha Comercial Ltda, onde funciona o Centro Administrativo do grupo. Trabalham os diversos setores da empresa que prestam suporte a todas as atividades do grupo.

A história da empresa teve início no ano de 1992 quando o então representante comercial Luiz Antunes Figueiredo teve um problema de saúde e precisou se afastar de suas atividades, foi então que Luiz e sua esposa começaram a procurar uma atividade a qual não precisasse mais viajar. Foi então que descobriram que havia uma loja de cosméticos à venda no Shopping Gemini, no início não tiveram grande interesse, mas começaram a observar que a cada 10

peças que entravam no shopping, 9 iam na loja e saiam com sacolas nas mãos; assim foram convencidos a comprar a loja.

No ano de 1993 receberam um convite para montar um curso que reunisse cabeleireiros e a fazer parceria, acharam ser interessante, pois tinham a loja e os clientes. Sentiam a necessidade dos profissionais da beleza em se atualizar, foi então que resolveram trazer a atualização até ele, já que era difícil que eles se deslocassem para as grandes cidades onde se tinham esses cursos. Foi assim, que no ano de 1995 realizaram o 1º Fashion Hair tendo como parceira a Alfaparf; dados obtidos no site da empresa.

Os serviços da Academia Lafi é um diferencial que a empresa leva aos clientes e ao mercado da beleza. Conta com uma equipe técnica e administrativa que organiza e realiza eventos de grande porte, regionais e visitas técnicas aos salões levando atualização e tendências no ramo de cosméticos.

Eventos:

- Fashion Hair – 42 edições em 6 cidades dos estados de SC, PR e SP, e 2 Edições do Fashion Hair On Board (realizado em um Cruzeiro de Navio) este evento leva os profissionais da beleza às tendências do mercado em apresentações com renomados profissionais do mercado.
- Lafi Fashion Day – é um workshop sobre tendências e técnicas do mundo Fashion.
- Day Techniques – evento realizado para mostrar os resultados obtidos com a utilização dos produtos Alfaparf e Yellow aliados as novas técnicas e tendências de cores, cortes e penteados.
- Os Cursos, objetos desta pesquisa, são realizados em 4 fases distintas:
- Cursos Academia Lafi – realizados no espaço das Academias seja ela em Lages ou Curitiba, cursos oferecidos com temas específicos, voltado à área da beleza e cosméticos.
- Cursos Regionais – realizados pelos representantes comerciais (fora das Academias, exceto os representantes de Lages e Curitiba) nas diversas regiões de atendimento e distribuição.
- Alfa's Team – curso direcionado a proprietários e/ou assistentes de salões que são treinados para ter conhecimento profundo dos produtos Alfaparf.
- Visitas Técnicas – o técnico da Academia Lafi acompanhado do representante comercial faz visitas aos salões de beleza e lojas de

cosméticos e treina os colaboradores para o melhor uso dos produtos vendidos pela empresa.

A caracterização jurídica em todas as empresas do grupo é a Sociedade Limitada, que iniciou suas atividades em 11/03/1992.

Toda sociedade empresária só se mantém no mercado se conhece seu potencial e sabe onde quer chegar.

A Lafi Cosméticos tem sua Missão, Visão e Valores já definidos:

- Missão – fornecer soluções e produtos cosméticos de forma inovadora e dinâmica, valorizando a beleza e as pessoas.
- Visão – ser referência no segmento cosmético do Brasil através de soluções inovadoras e um relacionamento próximo dos clientes.
- Valores: Inovação, Valorização das Pessoas, Comprometimento e Foco no Resultado.

Ter a missão, visão e valores estabelecidos são passos importantes na definição da estratégia de negócios para uma empresa, mas como colocar a teoria em prática e ser realmente o diferencial em meio à concorrência. Momentos de crise são momentos também de oportunidades, para que as empresas adotem gestão e políticas estratégicas para se manter no mercado e alcançar a lucratividade desejada.

Oferecer produtos e serviços cosméticos levando conhecimento técnico dos produtos vendidos, é a busca pela inovação e dinamismo na política do negócio. A Academia Lafi é um meio estratégico para ser referência do segmento; levar o aprendizado é uma ferramenta de inovação e proximidade com os clientes, alavancar as vendas e levar a marca LAFI é o principal objetivo.

Para definir processos e procedimentos com qualidade, a academia desenvolveu o Guia de Cursos; este material acompanha o representante comercial, a equipe técnica e equipe de logística. Este material é padronizado pela equipe técnica junto com a equipe de Comunicação e Marketing da empresa.

Os processos estão ligados aos valores da empresa, a Inovação é a busca por levar aos clientes as tendências em produtos e/ou cursos oferecidos. A valorização das pessoas está presente na busca de melhorias no trabalho, explorando assim a tecnologia, valorização e remuneração adequada de seus colaboradores.

O foco no resultado está também na Frase tema que direcionou a empresa no ano de 2017: “Foco, Atitude, Resultado. Somos Lafi”. Resultado que é medido e apresentado mensalmente à direção pelo setor de Contabilidade junto a análise de custos, feita para medir e tomar decisões estratégicas de desempenho.

O objetivo que norteia a empresa foi definido pela Direção em reunião de Planejamento Estratégico para 2017 e são: a Diminuição de Estoques, Pessoas Preparadas e Comprometidas e Atingir as Metas.

Em cima destes objetivos e metas apresentou-se à empresa a necessidade de estudar e analisar os cursos da Academia Lafi, fazendo uma análise financeira e de viabilidade do negócio neste momento tão complicado do mercado em geral.

Os clientes atendidos das distribuidoras são cabeleireiros e lojistas. Já nas lojas varejistas os principais clientes são consumidores finais e cabelereiros, porém não tem um percentual e nem um cadastro dos clientes.

2 DIAGNÓSTICO

O objetivo foi analisar o processo e a viabilidade financeira do negócio de Cursos da empresa Lafi Cosméticos. Para levantar os dados financeiros começamos apresentando à empresa o objetivo do trabalho e conhecendo o processo interno da Academia Lafi, assim denominado o setor dos cursos da empresa.

Nos primeiros encontros com a direção percebemos que a empresa possui o desenho dos processos já alinhados conforme demonstrado na figura 6.

Trabalham no Processo:

- Comercial – representante comercial que trabalha nos salões e lojas no atendimento ao cliente.
- Setor Cursos e Marketing – equipe Administrativa que organiza as agendas, materiais e faz a divulgação dos cursos.
- Depósitos – onde estão as mercadorias vendidas, estes são responsável pela separação dos produtos para o curso, chamada de mala de curso;
- Técnico – pessoa responsável por conduzir o curso, geralmente cabelereiro especializado no produto ou na técnica a ser repassada aos clientes.

Figura 6 – Dinâmica de Cursos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nas figuras 7 à 11 foi apresentado a Análise SWOT da academia Lafi, para entender o objetivo do setor e verificar os dados necessários para iniciar o projeto de pesquisa. A direção nos colocou que o principal objetivo dos cursos é “Alavancar as Vendas das Distribuidoras” e “Fortalecer a marca LAFI”.

Figura 7 – Análise Swot

ANÁLISE DE CENÁRIO – ACADEMIA LAFI



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Figura 8 – Forças

Figura 8 – Forças

FORÇAS

Suporte técnico oferecido pela empresa
 Marca Alfaparf
 Oportunidade de treinamentos para equipe técnica
 Organização das agendas
 Auxílio dos Alfas Team nos cursos
 Divulgação cursos (materiais marketing)
 Programa Alfas Team
 O crescimento/desenvolvimento da equipe técnica
 Disponibilidade da mala de curso e mala técnica
 Diversidade de talentos/habilidades da equipe técnica
 Presença equipe comercial/supervisor nos cursos
 Comprometimento da equipe comercial c/o curso e c/os técnicos

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Figura 9 – Fraquezas

FRAQUEZAS

Não ter uma tabela de desconto para técnicos
 Não disponibilizar equipamentos (secador, piastra, babyliiss, ect) –
produtos com preços especial para o técnico comprar e utilizar nos cursos
 Diferenciação Cachês entre os técnicos free – **rever politica de caches**
 Mentalidade equipe comercial sobre “Lucro dos cursos”, sobre agenda técnica
 Falta de padronização do vestuário
 Não ter Centro Técnico no interior de SP
 Equipe comercial não ter contato com todos os técnicos –
participação dos técnicos em pelo menos uma reunião comercial por ano. Revezamento no treinamento para os representantes.
 Visitas técnicas sempre nos mesmos salões
 Preparação do representante

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Figura 10 – Ameaças

AMEAÇAS

Concorrentes que oferecem Beauty Day sem necessidade de compras a mais
 Concorrentes oferecendo curso com maior qualidade (local, coffe)
 Concorrentes sorteiam brinde no final dos cursos
 Concorrentes fazendo cursos mais específicos, com numero menor de pessoas, mais tempo de curso
 Rotatividade de representantes
 Ficha de diagnostico

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Figura 11 – Oportunidades

OPORTUNIDADES

Ações diferenciadas dentro das lojas – divulgação nas redes sociais das lojas
 Integração Lafi com Universidades de Cosmetologia (Exemplo Florianópolis)
 Promoções de venda nos dias dos cursos
 Lafi compartilhar o trabalho dos técnicos nas redes sociais
 Investimento com produtos para técnicos fazerem vídeos de divulgação
 Venda de cursos regionais através de canvas
 Cursos online
 Explorar mais o Alfas Team regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Hoje, a Academia oferece basicamente quatro tipos de serviços, são eles: Cursos Academia Lafi, Cursos Regionais, Alfa's Team e Visitas Técnicas. Destes quatro iremos pesquisar e analisar especificamente dois cursos:

- Cursos Academia Lafi – realizados no espaço da Academia de Curitiba, cursos oferecidos com temas específicos, voltado à área da beleza e cosméticos; e
- Cursos Regionais – realizados pelos representantes comerciais (fora das Academias, exceto os representantes de Lages e Curitiba) nas diversas regiões de atendimento e distribuição.

2.1 ANÁLISE FINANCEIRA ACADEMIA LAFI

A análise financeira inicial foi realizada com base nos demonstrativos de receitas e despesas da Academia Lafi – Curitiba elaborado pela equipe administrativa

2.1.1 Análise Inicial

Os demonstrativos apresentados pela empresa não levavam em conta as despesas fixas da estrutura de cursos, consideravam apenas as despesas variáveis ocorridas no dia do curso.

O quadro 9 apresenta o modelo utilizado como demonstrativo financeiro em cada curso.

Quadro 9 – Demonstrativo financeiro de Cursos

Valor do convite	R\$ XXXXX
PREVISÃO	
	27 pessoas
	R\$ XXXX,00
Saídas do caixa do curso	
Cachê – técnico	R\$ XXXXX
ISS	R\$ XXXXX
Imposto nota fiscal	R\$ XXXXX
Despesas alimentação e taxi	R\$ XXXXX
Comissões	R\$ XXXXX
Modelos	R\$ XXXXX
Transmissão - Facebook	R\$ XXXXX
Coffe	R\$ XXXXX
Aéreo	R\$ XXXXX
Despesas Adm	R\$ XXXXX
Hotel	R\$ XXXXX
Total	R\$ XXXXX
Saldo final curso	R\$ XXX

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A partir de então, começou a se trabalhar com os dados fornecidos pela empresa para analisar os cursos que trazem melhor margem de lucro, para isso foi preciso:

- Levantar os custos e as despesas,
- Coletar informações de lucratividade das vendas nos cursos.

As despesas fixas da estrutura estavam englobadas às despesas totais das distribuidoras, já que o serviço de cursos é atividade secundária da distribuição.

2.1.2 Custos e Despesas Fixas

Com os dados fornecidos pela equipe Administrativa, levantamos as informações dos Cursos de Academia e Cursos Regionais no período de janeiro a julho de 2017.

Os dados coletados foram rateados conforme o tempo gasto pelo setor de cursos, visto que a atividade não exige 100% do tempo do pessoal.

- a) Custos com Pessoal: salários, serviços de técnicos autônomos e Encargos Trabalhistas;
- b) Outras Despesas: água, luz, telefone, internet, aluguel, materiais, sistema.

Quadro 10 – Custos com Pessoal

Custos Fixos	Academia SC	Academia PR	Academia SP	
Salários e Encargos	18.399,69	22.896,46	0,00	
Técnicos e Encargos	1.502,40	4.934,40	1.800,00	
TOTAL	19.902,09	27.830,86	1.800,00	49.532,95

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 11 – Despesas de Estrutura

Despesas Fixas	
Água	112,22
Aluguel	0,00
IPTU	1.308,33
Luz	484,12
Materiais Expediente	436,75
Segurança	237,59
Seguro Predial	345,02
Sistema	516,88
Telefone/Internet	802,32
TOTAL	4.243,23

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Os quadros acima demonstram o levantamento de custos e despesas mensais fixas da estrutura de Cursos nos estados de SC, RS, PR e SP. A empresa possui estrutura física de Academia na cidade de Curitiba (PR) e Lages (SC), em São Paulo e no Rio Grande do Sul os cursos são realizados em espaços locados.

Segue abaixo resumo dos dados apresentados nas tabelas acima:

Quadro 12 – Resumo Custos x Despesas Fixas

Custos Fixos	49.532,95
Despesas Fixas	4.243,23
TOTAL	53.776,18

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Os quadros 10 e 11 demonstram os valores de custos e despesas fixas do negócio de cursos, até então a empresa não tinha informações deste negócio exclusivamente, e assim apresentamos à empresa seu gasto total mensal fixo para manter os cursos é de R\$ 53.776,18, evidenciado no quadro 12.

Conforme os quadros abaixo, esse valor representa 11,71% das despesas Fixas Totais da Empresa.

Quadro 13 – Custos e Despesas Fixas Totais da Empresa

Custos e Despesas	SC	PR	SP	
Mão de Obra Revenda	8.444,28	19.477,72	17.693,34	
Gastos Gerais Diretos	24.659,18	7.687,45	12.701,50	
Mão de Obra Oper	38.401,59	21.007,10	27.766,41	
Disp. Operacionais	148.805,63	77.090,41	55.678,52	
TOTAL	220.310,68	125.262,68	113.839,77	459.413,14

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 14 – Índice dos Gastos Fixos dos Cursos

Custos\ Despesas Fixas	459.413,14
Custos Fixos - Cursos	53.776,18
TOTAL %	11,71%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

2.1.3 Despesas Variáveis

As principais Despesas Variáveis da Academia Lafi são:

- Despesas com viagens de técnicos e da equipe administrativa: O quadro 15 demonstra uma média de despesas de viagens do pessoal no período analisado.

Quadro 15 – Média Despesas de Viagem

Despesas Viagens	Média Mês
SC/RS	940,91
PR	2.879,17
SP	4.401,70
TOTAL	8.221,78

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

- Despesas com a mala técnica (mala de produtos necessários para a realização do curso), conforme quadro 16.

Quadro 16 – Despesa com Mala Técnica

CUSTOS MALAS TÉCNICAS		VALORES
Curso Cor Estilo 4dias		R\$ 6.179,08
Fashion Day		R\$ 4.299,19
Curso Cortes ou Penteados		R\$ 719,89
Book Color-curso coloração 1 dia		R\$ 3.295,45
New form Yellow		R\$ 1.176,17
Color work - Curso de Coloração lojas		R\$ 2.715,14
Mala Completa		R\$ 5.511,05
O mundo do clareamento		R\$ 2.674,21
Curso o mapa das mechas		R\$ 3.106,75
Intensive profissional (tricologia 1 dia)		R\$ 2.104,90
Trend mechas (mechas aplicada)		R\$ 4.005,95
Master color training		R\$ 3.189,62
O mundo da cor ye		R\$ 869,95
Mechas aplicadas ye		R\$ 1.712,56
Color blond (1 dia de curso)		R\$ 3.365,24
TOTAL		R\$ 44.925,15

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Os produtos utilizados nas malas técnicas ou mala de produtos são determinados conforme o tema do curso. Os custos das malas foram rateados ao

percentual de 5% a cada curso, pois a mala é utilizada para vários cursos. Este percentual foi determinado pela empresa.

- Despesas com Impostos: A atividade de cursos deve emitir Nota Fiscal de Serviços e pagar os impostos conforme o quadro 17 demonstrado abaixo. Os valores dos impostos não foram expostos por motivo de sigilo das informações da empresa.

Quadro 17 – Impostos sobre Serviços dos Cursos

Imposto	%
ISSQN	5,00%
PIS	0,65%
COFINS	3,00%
IRPJ + CSLL	4,84%
TOTAL	13,49%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

2.1.4 Sugestões de Melhorias, Levantamento de Despesas e Custos

No levantamento dos custos e das despesas de cursos identificamos que a empresa não computava ao resultado dos cursos as despesas e custos fixos. Isto porque, estava englobado com as despesas e custos totais da atividade de vendas e até então, nunca pararam pra analisar as despesas e custos fixos mensais deste negócio. Para isso, propomos uma sugestão de melhoria:

Utilizar modelo abaixo para a apuração do Resultado a cada curso. O novo modelo de demonstração do resultado leva em consideração:

- Custos Fixos – com pessoal;
- Despesas Fixas – com estrutura,
- Inclui as Despesas variáveis - com mala de curso e despesas de viagens;

Quadro 18 – Novo Modelo DRE

Nome do Curso	Data
DRE	2017

(+) Receita Cursos	0,00
(=) Receita Oper. Líquida	0,00
Coffe	0,00
Mala de Cursos	0,00
Cachê Técnico/ Comissões	0,00
Despesas Viagem Técnicos	0,00
Despesas Viagem Equipe Adm	0,00
Material Expediente - Impressos e Outros	0,00
Outras Despesas Variáveis	0,00
(-) TOTAL Despesas Variáveis	0,00
Rateio Custos Fixos	0,00
Rateio Despesas Fixas	0,00
(-) TOTAL Despesas/ Custos Fixos	0,00
(=) Resultado Operacional Líquido	0,00

Elaborado pelos Autores (2017)

2.1.5 Formulação Das Estratégias, Análise de Resultados

Após levantar custos, despesas e receitas, demonstramos o Resultado dos cursos da Academia Lafi no período de janeiro à julho/2017, fazendo um comparativo com o antes e o depois, conforme os quadros abaixo.

Esses quadros demonstram o resultado apurado inicialmente pela empresa e o resultado após o projeto de pesquisa do negócio.

Quadro 19 – Resumo DRE utilizado – janeiro à julho/2017

Data	Curso	RECEITA	Despesas Variáveis	Resultado
13/mar	Maquiagem e Penteados	6.742,00	6.452,21	289,79
20/mar	Cor e Corte	4.030,99	1.479,10	2.551,89
27/mar	Natural Beauty	-	-	-
10/abr	Trend Mechas	4.055,16	1.762,99	2.292,17
17/abr	A Arte de Pentear	1.750,00	1.086,50	663,50

15/mai	Master Color	2.996,73	1.266,23	1.730,50
22/mai	Barbearia	5.900,00	2.437,54	3.462,46
Final 29/mai	Coaching para Salões	26.800,00	33.186,63	- 6.386,63
10/jul	Book Color	330,50	94,69	235,81
12/jun	Lancamento Harmonizer	-	-	-
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	4.750,00	3.386,80	1.363,20
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	3.150,00	1.851,50	1.298,50
	TOTAL	60.505,38	53.004,19	7.501,19

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 20 – Resumo DRE Sugerido – janeiro à julho/2017

Data	Curso	RECEITA	Despesas Variáveis	Custos e Despesas Fixas	Resultado
13/mar	Maquiagem e Penteados	6.742,00	6.452,21	1.720,70	- 1.430,91
20/mar	Cor e Corte	4.030,99	1.479,10	1.723,82	828,07
27/mar	Natural Beauty	-	-	1.691,97	- 1.691,97
10/abr	Trend Mechas	4.055,16	1.762,99	1.807,62	484,55
17/abr	A Arte de Pentear	1.750,00	1.086,50	1.692,68	- 1.029,18
15/mai	Master Color	2.996,73	1.266,23	1.824,67	- 94,17
22/mai	Barbearia	5.900,00	2.437,54	1.752,70	1.709,76
Final 29/mai	Coaching para Salões	26.800,00	33.186,63	2.741,47	- 9.128,10
10/jul	Book Color	330,50	94,69	1.792,99	- 1.557,18
12/jun	Lancamento Harmonizer	-	-	1.739,50	- 1.739,50
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	4.750,00	3.386,80	2.037,10	- 673,90
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	3.150,00	1.851,50	2.675,65	- 1.377,15
	TOTAL	60.505,38	53.004,19	23.200,87	-15.699,68

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Os demonstrativos financeiros apresentados à empresa traziam um lucro de R\$ 7.501,19 conforme quadro 19, mas quando somado os custos fixos de pessoal e as despesas variáveis da mala de cursos no demonstrativo do quadro 20, vimos que o negócio apresenta um prejuízo de R\$ 15.699,68. A coluna de Custos e Despesas Fixas foram rateados conforme horas gastas no curso com base nos quadros 10 - Custos de Pessoal e 11 – Despesas da Estrutura.

O negócio de cursos tem como objetivo principal pela empresa, o Crescimento em Vendas e o Fortalecimento da Marca Lafi no mercado de cosméticos; sendo assim levantamos as vendas oriundas dos clientes participantes dos cursos pra validar se o objetivo é alcançado, tendo em vista que esse controle não é uma prática comum pela empresa.

Quadro 21 – Crescimento em Vendas – Período janeiro à julho de 2016 e 2017

Data	Curso	VENDAS 2016 JAN à JUL	VENDAS 2017 JAN à JUL	% DE CRESCIMENTO	MARGEM CONTRIBUIÇÃO – REF CRESCIMENTO - JAN/JUL
13/mar	Maquiagem e Penteados	3.200,67	16.512,81	415,92%	4.603,34
20/mar	Cor e Corte	46.222,18	90.558,65	95,92%	15.331,55
27/mar	Natural Beauty	95.694,58	128.528,14	34,31%	11.353,85
10/abr	Trend Mechas	61.490,32	76.678,68	24,70%	5.252,13
17/abr	A Arte de Pentear	2.343,06	8.204,60	250,17%	2.026,92
15/mai	Master Color	30.604,49	63.546,18	107,64%	11.391,24
22/mai	Barbearia	7.481,23	8.851,11	18,31%	473,70
Final 29/mai	Coaching para Salões	43.242,29	48.942,26	13,18%	1.971,05
10/jul	Book Color	8.232,76	19.261,71	133,96%	3.813,81
12/jun	Lancamento Harmonizer	80.948,31	81.942,95	1,23%	343,95
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	-	-	0,00%	-
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	-	1.147,00	-	396,63
	TOTAL	379.459,89	544.174,09	43,41%	56.958,17

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

O quadro 21, demonstra o crescimento em vendas dos clientes que participaram dos cursos da Academia Lafi, no período de janeiro à julho de 2016 e 2017.

Vimos que em 2016 as vendas para estes foram de R\$ 379.459,89 e com os cursos tiveram um aumento de 43% no ano de 2017.

Utilizando a Margem de Contribuição de 34,58%, que é a margem geral de resultado da empresa, podemos dizer que com o crescimento de vendas, os cursos trouxeram uma margem de R\$ 56.958,17 que ajudou à empresa a pagar as despesas fixas.

Os valores dos quadros 22,23 e 24 foram retirados do sistema de vendas da empresa através dos códigos de clientes informados na planilha de fechamento financeiro de cada curso, porém identificamos nestes controles listas sem informações de código de cliente.

Quadro 22 – Planilha de Controle de Participantes

DATA	CURSO	PARTICIPANTES TOTAL	PARTICIPANTES COM CÓDIGO CLIENTE	% COM CÓDIGOS
13/mar	Maquiagem e Penteados	27	12	44%
20/mar	Cor e Corte	35	27	77%
27/mar	Natural Beauty	112	48	43%
10/abr	Trend Mechas	34	26	76%
17/abr	A Arte de Pentear	7	3	43%
15/mai	Master Color	29	25	86%
22/mai	Barbearia	23	3	13%
Final 29/mai	Coaching para Salões	14	9	64%
10/jul	Book Color	13	9	69%
12/jun	Lancamento Harmonizer	50	25	50%
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	19	0	0%
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	9	1	11%
		372	188	51%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Conforme o quadro 22, dos 372 participantes dos cursos, 188 tinham dados completos; ou seja, 51% das listas estavam completas.

O controle com informações completas de clientes é muito importante para o acompanhamento das vendas e a análise do crescimento e/ou diminuição delas no período do curso ou pós-curso.

Quadro 23 – Planilha de Vendas dos Cursos Academia – janeiro à maio/2017

Data	Curso	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
13/mar	Maquiagem e Penteados	1.597,40	0,00	7.163,95	1.958,11	2.807,08
20/mar	Cor e Corte	7.771,26	13.518,98	28.799,42	7.333,66	11.138,71
27/mar	Natural Beauty	19.166,69	11.920,70	40.498,80	14.209,22	16.767,95
10/abr	Trend Mechas	12.789,33	8.230,59	18.693,77	9.982,88	11.969,06
17/abr	A Arte de Pentear	2.692,74	0,00	1.537,56	983,92	879,83
15/mai	Master Color	9.428,18	500,90	13.564,65	14.543,97	11.507,55
22/mai	Barbearia	1.717,12	1.095,30	919,27	724,95	1.593,10
Final 29/mai	Coaching para Salões	9.534,12	8.810,84	7.799,43	8.138,08	5.050,01
10/jul	Book Color	919,82	1.121,82	3.123,19	3.775,69	3.998,16
12/jun	Lancamento Harmonizer	10.657,40	6.766,89	14.371,69	12.740,13	12.665,27
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		76.274,06	51.966,02	136.471,73	74.390,61	78.376,72
	% Total Vendas	10,09%	6,87%	18,05%	9,84%	10,36%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 24 – Planilha de Vendas dos Cursos Academia – junho à outubro/2017

Data	Curso	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
13/mar	Maquiagem e Penteados	1.085,07	1.901,20	2.252,63	2.713,25	998,36
20/mar	Cor e Corte	7.319,13	14.677,49	10.243,57	12.038,03	6.162,16
27/mar	Natural Beauty	11.939,64	13.755,14	23.566,49	18.545,65	10.686,55
10/abr	Trend Mechas	5.205,79	9.807,26	12.861,63	10.867,20	3.961,48
17/abr	A Arte de Pentear	1.153,44	957,11	910,18	987,82	1.363,18
15/mai	Master Color	7.184,16	6.816,77	12.568,17	7.779,87	6.168,23

22/mai	Barbearia	1.415,77	1.385,60	1.929,62	787,39	1.044,35
Final 29/mai	Coaching para Salões	3.977,61	5.632,17	11.878,67	10.867,03	3.863,96
10/jul	Book Color	4.476,05	1.847,08	2.755,91	2.382,40	1.920,52
12/jun	Lancamento Harmonizer	11.584,82	13.157,15	14.132,42	8.635,93	7.401,22
26 e 27/06	Intensive Trend Mechas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24, 25 e 26/07	Jornada da Cor	0,00	1.147,00	0,00	0,00	0,00
		55.341,48	71.083,97	93.099,29	75.604,57	43.570,01
		7,32%	9,40%	12,31%	10,00%	5,76%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Os quadros 23 e 24 acima, demonstram as vendas dos clientes destes cursos durante o ano de 2017. Elas não tiveram grandes mudanças durante o ano, mas identificamos três pontos importantes:

- Março é o mês em que a Academia Lafi inicia os trabalhos com os cursos e é o mês de maior venda;
- Janeiro e fevereiro são meses que a Academia não trabalha com os cursos, e mesmo assim não existe uma diferença expressiva do valor de vendas se comparado aos outros;
- Nos controles para levantamento das informações notamos que alguns clientes fazem a primeira compra, mas depois deixaram de comprar e isso se deve a inadimplência destes.

Visto estes pontos na seção 2.1.6 trataremos de algumas sugestões para melhorias nas vendas.

2.1.6 Sugestões de Melhorias – Análise de Vendas

O quadro 25 é uma sugestão de controle de vendas que tem como modelo o levantamento do curso do dia 13/03/2017. Nos controles feitos para comparar os períodos e acompanhar as vendas, percebemos que muitos controles fornecidos para a pesquisa estavam sem código de cliente e alguns com o código não teve vendas, e/ou apenas uma vez e depois não houve continuidade com o cliente.

Quadro 25 – Controle de Vendas por Cliente – janeiro à maio/2017

CÓDIGO	Curso dia 13/03/2017 CLIENTES	Vendas				
		jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17
25652	PERLA CRISTINA DA S. RESOLEM	-	-	1.672,85	-	-
	RUBIA CARNEIRO BORGES					
880	SELMA BUENO CARNEIRO	-	-	1.855,29	-	-
17561	MATEUS SCHMIDT	-	-	-	-	-
	LUANA GARCIA DA LUZ					
	RITA MARIA SGARBOSSA					
	GABRIELA BORGES DE OLIVEIRA					
	ILIANE WINTER					
	EVELIN JULIANA DA SILVA					
378797765	DAIANE MARIANO BAHLS	-	-	-	-	-
	SARA KLAUS					
	GELCIONE SOARES TORRES					
11646	JULIANE COSTA GARCIA	-	-	-	-	-
27281	FRANCIENE DA COSTA SILVA	912,49	-	1.871,68	1.344,78	-
60506	EMÍLIA ONOSE	684,91	-	555,30	308,12	-
	MARIA EDUARDA ROSA DE SOUZA					
	EVA LÚCIA ROSA					
	MARIA LUCILEIA ROCHA					
5861	JORGINA BEKY	-	-	881,61	305,21	1.287,02
21006053	DENISE SALETE GONÇALVES	-	-	327,22	-	780,28
2361	ADRIANA MILÃO	-	-	-	-	-

	CAMILA HELENA PEREIRA					
19713	SHIRLEY TATIANE DE MAIO ZILIOTO	-	-	-	-	739,78
	LAY TARACZUCK					
	JANAÍNA FERREIRA DA SILVA					
	ALINE ALVES					
25829	ANDRIELE TRECHINSKI	-	-	-	-	-
		1.597,40	-	7.163,95	1.958,11	2.807,08

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 26 – Controle de Vendas por Cliente – junho à outubro/2017

CÓDIGO	Curso dia 13/03/2017 CLIENTES	Vendas				
		jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17
25652	PERLA CRISTINA DA S. RESOLEM	-	-	-	-	-
	RUBIA CARNEIRO BORGES					
880	SELMA BUENO CARNEIRO	-	-	810,79	-	-
17561	MATEUS SCHMIDT	-	-	-	-	-
	LUANA GARCIA DA LUZ					
	RITA MARIA SGARBOSSA					
	GABRIELA BORGES DE OLIVEIRA					
	ILIANE WINTER					
	EVELIN JULIANA DA SILVA					
378797765	DAIANE MARIANO BAHLS	-	-	-	-	-
	SARA KLAUS					
	GELCIONE SOARES TORRES					
11646	JULIANE COSTA GARCIA	-	-	-	-	-

--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro 28 – Acompanhamento Cliente e Pós-Vendas II

DATA ÚLTIMA LIGAÇÃO	RESULTADO DA LIGAÇÃO	SOLICITAÇÃO DE VISITA	RETORNO DO REPRESENTANT.	VALOR DA VENDA	RESPONSÁVEL PELA LIGAÇÃO

Entrar em contato com os clientes frequentemente para verificar a necessidade, divulgar as novidades dos cursos e produtos, conhecer o perfil do cliente, ter um feedback do atendimento conforme demonstra as tabelas 27 e 28 onde sugerimos uma opção de pós-vendas, também é uma maneira de aumentar as vendas.

Sugerimos também, acompanhar a situação de inadimplência dos clientes de cursos, para isto adaptar o Cadastro de Cliente do sistema e/ou CRM e aumentar a periodicidade de cursos na Academia Lafi, pois no ano analisado o número de cursos foi baixo, 12 cursos de março à julho/2017, e os custos e despesas fixas são altas.

Estimular o acompanhamento cliente a cliente pelo representante comercial, com informações completas e criando uma política de premiação periódica ao que trazer um aumento significativo nas vendas efetivas.

2.1.7 Margem De Contribuição, Ponto De Equilíbrio E Lucratividade – Academia Lafi

Na primeira análise das vendas, comparando 2016 e 2017, quadro 21, verificamos que houve um aumento de vendas, já na segunda análise, com as vendas apenas do ano 2017, quadros 23 e 24, verificamos que não houve grande variação. Quando analisada apenas o total de vendas parece ser vantajoso, porém o aumento das vendas nem sempre é igual à ganho, por isso segue análise das Receitas de Cursos e ao Total de Faturamento inclusa as Receitas de Vendas mês a mês e a Margem de Contribuição para verificar a viabilidade financeira da Academia Lafi.

Quadro 29 – DRE Mensal – março a julho/2017

	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17	Jul/17
Receita de Cursos	10.772,99	5.805,16	35.696,73	4.750,00	3.480,50
Receita de Vendas Mês	76.462,17	10.966,80	18.150,66	11.584,82	2.994,08
Total Faturamento	87.235,16	16.771,96	53.847,39	16.334,82	6.474,58
(-) CMV Mercadorias	50.021,55	7.174,48	11.874,16	7.578,79	1.958,73
Outras Desp. Variáveis	7.931,31	2.849,49	36.890,40	3.386,80	1.946,19
Total Desp. Variáveis	57.952,86	10.023,97	48.764,56	10.965,59	3.904,92
Desp. Fixas - Venda	19.559,02	2.805,31	4.642,94	2.963,40	765,89
Desp. Fixas - Academia	5.136,49	3.500,30	6.318,84	3.776,60	4.468,64
Totais Despesas Fixas	24.695,51	6.305,61	10.961,78	6.740,00	5.234,53
Result. Líq. C/ Vendas	4.586,79	442,38	- 5.878,95	- 1.370,77	- 2.664,86
Result. Líq. S/ Vendas	- 2.294,81	- 544,63	- 7.512,51	- 2.413,40	- 2.934,33
MC com Vendas	29.282,30	6.747,99	5.082,83	5.369,23	2.569,66
% MC com Vendas	33,57%	40,23%	9,44%	32,87%	39,69%
MC sem Vendas	2.841,68	2.955,67	- 1.193,67	1.363,20	1.534,31
% MC sem Vendas	26,38%	50,91%	-3,34%	28,70%	44,08%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Em geral os cursos só trazem resultado positivo quando inclusas as vendas. Desta forma o negócio de cursos não sobrevive sozinho, ele só traz resultados positivos se trabalhado junto com as vendas; e mesmo assim ainda tivemos o período de maio à julho com resultado negativo.

Nesta análise consideramos o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas nas despesas variáveis, pois sobre a venda existe ainda o custo que foi calculado com base na média mensal - CMV geral da empresa, que ficou em 65,42%. O CMV total não foi demonstrado por sigilo da empresa.

As despesas variáveis foram computadas conforme quadro 20 e agrupadas mês a mês.

Nas despesas fixas de venda do quadro 29 utilizou-se o percentual médio de despesas fixas das vendas totais da empresa que é de 25,58%. As despesas fixas totais não foram demonstradas por sigilo da empresa.

As despesas fixas da Academia no quadro 29 englobam o total dos custos fixos de pessoal e as despesas da estrutura, porém neste DRE foram rateados conforme as horas utilizadas do pessoal e da estrutura. Sendo assim não consideramos o total fixo da Academia que é de R\$ 53.776,18.

Segue abaixo um comparativo com os totais de custos e despesas fixas da estrutura, destaque em azul.

Quadro 30 – Comparativo Gastos Fixos Totais

	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita de Cursos	10.772,99	5.805,16	35.696,73	4.750,00	3.480,50
Receita de Vendas Mês	76.462,17	10.966,80	18.150,66	11.584,82	2.994,08
Total Faturamento	87.235,16	16.771,96	53.847,39	16.334,82	6.474,58
(-) CMV Mercadorias	50.021,55	7.174,48	11.874,16	7.578,79	1.958,73
Outras Desp. Variáveis	7.931,31	2.849,49	36.890,40	3.386,80	1.946,19
Total Desp. Variáveis	57.952,86	10.023,97	48.764,56	10.965,59	3.904,92
Desp. Fixas - Venda	19.559,02	2.805,31	4.642,94	2.963,40	765,89
Desp. Fixas - Academia	53.776,18	53.776,18	53.776,18	53.776,18	53.776,18
Totais Despesas Fixas	73.335,20	56.581,49	58.419,12	56.739,58	54.542,07
Result. Líq. C/ Vendas	- 44.052,90	- 49.833,50	- 53.336,29	- 51.370,35	- 51.972,40
Result. Líq. S/ Vendas	- 50.934,50	- 50.820,51	- 54.969,85	- 52.412,98	- 52.241,87
MC com Vendas	29.282,30	6.747,99	5.082,83	5.369,23	2.569,66
% MC com Vendas	33,57%	40,23%	9,44%	32,87%	39,69%
MC sem Vendas	2.841,68	2.955,67	- 1.193,67	1.363,20	1.534,31

% MC sem Vendas	26,38%	50,91%	-3,34%	28,70%	44,08%
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quando comparado o resultado dos quadros 29 e 30, concluímos que o crescimento das vendas aos clientes de cursos, não trouxeram Resultado Positivo. Tivemos apenas dois meses de resultado positivo, e o resultado positivo se deve a não considerar as despesas fixas totais.

Os dois quadros acima trazem a Margem de Contribuição, que não tem alteração, pois a margem é obtida pelo valor do Faturamento diminuído ao total de Despesas variáveis e nos comparativos acima não houve alterações nas despesas variáveis.

Como vimos na análise de vendas que o mês de março/2017 teve um valor expressivo de vendas, e na análise da MC março também foi expressivo, pois em valores trouxe uma margem significativa 33,57%, em percentual foi menor que o mês de abril, mas quando olhamos para o valor que neste mês sobra para pagar as despesas meses fixas foi maior que os outros – R\$ 29.282,30.

Os quadros acima estão com as linhas da Margem de Contribuição sublinhadas e se analisados os percentuais podem ser considerados razoáveis, (com exceção do mês de maio que teve uma despesa variável alta) mas os valores são baixos e não são suficientes para cobrir os gastos fixos do negócio no período.

Quadro 31 – Ponto de Equilíbrio

	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita de Cursos	10.772,99	5.805,16	35.696,73	4.750,00	3.480,50
Receita de Vendas Mês	76.462,17	10.966,80	18.150,66	11.584,82	2.994,08
Total Faturamento	87.235,16	16.771,96	53.847,39	16.334,82	6.474,58
P. E. Com Vendas	73.570,63	15.672,43	116.128,89	20.505,10	13.189,03
P. E. Sem Vendas	19.472,76	6.874,85	- 188.965,06	13.159,37	10.136,87

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

O Ponto de Equilíbrio é um indicador financeiro e traz para a análise o valor que a empresa precisa alcançar para conseguir pagar todos os gastos sejam eles fixos ou variáveis.

No quadro acima demonstramos o ponto de equilíbrio para os meses. Exemplificando:

Ponto de Equilíbrio com vendas: mar/2017 = R\$ 73.570,63 e o faturamento total foi de R\$ 87.235,16; aqui a empresa atingiu o equilíbrio e ainda teve um ganho.

Ponto Equilíbrio sem Vendas: mar/2017 = R\$ 19.472,76 e o faturamento dos cursos foi de R\$ 10.772,99; assim não atingiram o ponto de equilíbrio e houve prejuízo.

Abaixo segue quadro comparativo com o cálculo do Ponto de Equilíbrio quando considerado os custos e despesas fixas totais.

Quadro 32 – Ponto de Equilíbrio – Comparativo Gastos Fixos Totais

	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita de Cursos	10.772,99	5.805,16	35.696,73	4.750,00	3.480,50
Receita de Vendas Mês	76.462,17	10.966,80	18.150,66	11.584,82	2.994,08
Total Faturamento	87.235,16	16.771,96	53.847,39	16.334,82	6.474,58
P. E. Com Vendas	218.473,57	140.631,88	618.891,08	172.618,91	137.425,41
P. E. Sem Vendas	203.868,93	105.620,50	-1.608.177,95	187.380,32	121.988,38

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

Quadro 33 – Análise de Lucratividade

	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17	Jul/17
Lucratividade com Vendas	5,26%	2,64%	-10,92%	-8,39%	-41,16%
Lucratividade sem Vendas	-21,30%	-9,4%	-21,0%	-50,8%	-84,3%

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

O quadro 33, apresentou uma lucratividade extremamente baixa do negócio; visto que eles só se mantêm positivos quando acrescentamos as informações de vendas, porém mesmo com as vendas, os períodos de maio à julho tiveram resultados negativos.

Na seção 2.1.8, propomos à empresa melhorias para o negócio de cursos da Academia Lafi.

2.1.8 Sugestões De Melhoria – Análise Resultados e Indicadores Financeiros

- Tendo em vista que os custos e despesas fixas do espaço e de pessoal utilizado para a realização dos cursos é alta, sugerimos o ajuste nos preços dos cursos para alcançar o Ponto de Equilíbrio no negócio de Cursos. Porém como este é ponto delicado sugerimos também aumentar do número de cursos mensais;
- Acompanhar mensalmente e apurar DRE com os indicadores financeiros para analisar Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Lucratividade dos cursos, como segue modelo de Demonstrativo.

Quadro 34 - Modelo de Demonstrativo Financeiro - Cursos

	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita de Cursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita de Vendas Mês	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P. E. Com Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P. E. Sem Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) CMV Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Desp. Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Desp. Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desp. Fixas - Venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desp. Fixas - Academia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Despesas Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Result. Líq. C/ Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Result. Líq. S/ Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MC com Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% MC com Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MC sem Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% MC sem Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P. E. Com Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P. E. Sem Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucrativid. com Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucrativid. sem Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2017)

- Alugar o espaço da Academia de Curitiba para outros eventos.
Com esses controles acreditamos:
- Desenvolver ações de fidelização e recuperação de clientes;
- Analisar a cada curso despesas x receitas;
- Verificar lucratividade e determinar meta de vendas de cursos.

3 CONCLUSÃO

Em cumprimento à disciplina do Projeto Integrador, requisito para a aprovação no Curso de Pós- Graduação em Controladoria e Gestão Tributária, finalizamos este projeto, que teve como objetivo a análise financeira do segmento de Cursos da empresa. O objetivo do projeto foi alcançado e apresentado à empresa depois de explorar referenciais teóricos e o conhecimento dos processos e da estrutura do negócio.

A pesquisa deste projeto teve início com livros, artigos e na internet, sobre as classificações de custos e despesas, análise de DRE, Indicadores financeiros como a Margem de Contribuição, o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Lucratividade.

O projeto iniciou com a análise dos demonstrativos apresentados pela empresa, em que era considerado apenas as despesas variáveis.

No desenvolvimento do projeto levantamos as despesas e custos fixos e criamos novo demonstrativo de resultado, onde comparamos com o anterior.

No comparativo dos resultados, trabalhamos com as análises financeiras da margem de contribuição, apresentamos os indicadores financeiros que nos trouxeram ponto de equilíbrio que deve ser o determinante da meta de vendas e a análise da lucratividade, que trouxe indicadores se o segmento é ou não lucrativo. As análises de indicadores mostraram que o segmento só traz resultado positivo se somadas as vendas dos clientes de cursos.

A empresa já tomou medidas para o controle de vendas, reestrutando o setor que faz o suporte comercial para medir os resultados de vendas. A criação de controle de custos das malas de cursos para 2018, também foram ações implementadas pela empresa a partir destas análises.

O tipo de curso desenvolvido neste projeto trouxe baixa lucratividade e como estratégia adotada para 2018, a empresa irá investir nos cursos com maior lucratividade.

As análises apresentadas levaram à empresa um marco para mudanças dos processos e análises mais detalhada dos custos e despesas. A empresa está crescendo e com ela os desafios que vão impulsionar para um novo momento no mercado. Para isso, o setor de contabilidade e custos fará o acompanhamento das despesas, receitas e analisar a lucratividade do segmento em 2018.

Enfim, aqui concluímos uma etapa da qual nos orgulhamos pelo trabalho desenvolvido, pelo conhecimento adquirido; onde buscamos a teoria e colocamos em prática, em opiniões formadas, conceitos e sugestões propostas para contribuir com o desenvolvimento de um negócio.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **IMPOSTOS-REDUZEM-VENDAS-HPPC-OESP**. 2016 <Disponível em <https://abihpec.org.br/site2016/wp-content/uploads/2017/06/IMPOSTOS-REDUZEM-VENDAS-HPPC-OESP.pdf>> Acesso em: 08 de agosto de 2017.

BILL GATES. Disponível em: <https://www.pensador.com/autor/bill_gates/>. Acesso em 07/09/2017.

BRUNI, ADRIANO LEAL. **A ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS, PREÇO E LUCROS**. 5 Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2012

CHING, Hong Yuh. **CONTABILIDADE GERENCIAL: NOVAS PRÁTICAS CONTÁBEIS PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS**. 3. Ed. São Paulo: Pearson São Paulo. 2006

CHING, Hong Yuh. **GESTÃO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO**. 2 Ed. Curitiba: Juruá. 2010.

GOBE, Antonio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Julio de; MORERIA, Julio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva. 2007

HIGGINS, Robert C. **Análise Para Administração Financeira** . 10 Ed. Porto Alegre: Amgh Editora. 2014.

IBRACON. Coleção Seminários CRC-SP. **Custos: Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Atlas S.A. 2000.

Lafi Cosméticos. **ACADEMIA LAFI**. 2016. Disponível em: <<https://lafi.com.br/academia-lafi>> Acesso em: 08/08/2017.

Lafi Cosméticos. **SOBRE**. 2016. Disponível em: <<https://lafi.com.br/sobre>> acesso em 08/08/2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **TÉCNICAS DE VENDAS: COMO VENDER E OBTER BONS RESULTADOS**. 4 Ed. São Paulo: Atlas. 2011

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos - Livro-texto**. 10. Ed. São Paulo: Atlas. 2010

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **CONTABILIDADE GERENCIAL – UM ENFOQUE EM SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL**. 7. Ed. São Paulo. Ed. Atlas. 2010.

PARENTE, Juracy. **VAREJO NO BRASIL – GESTÃO E ESTRATÉGIA**. 1. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2011

POLIZEI, Eder. **PLANO DE MARKETING**. 2. Ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning. 2011

SENAC, DN. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA** . 2. Ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional. 2000

SILVA, Edson Cordeiro da. **COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS**. 7. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2013

SILVA, José Pereira. **ANÁLISE FINANCEIRA DAS EMPRESAS**. 10. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2010